

# Guía de estudio Cultura organizacional



Preparatoria Clazani

“Calidad y Calidez Educativa”

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### COLABORATIVA

+ **Compromiso**

+ **Habilidad**

- La responsabilidad se delega, se comparte
- Equipo, sinergia (el todo es más que la suma de las partes)
- En los errores el enfoque es resolver



### JERÁRQUICA

- **Compromiso**

- **Habilidad**

- El jefe se elige por antigüedad, experiencia, relaciones
- Control, seguir instrucciones
- El error se castiga

### DESARROLLO

+ **Compromiso**

- **Habilidad**

- El jefe es el que sabe más y lo transmite
- El individuo y su desarrollo, continuidad
- En los errores se aprende

### COMPETITIVA

- **Compromiso**

+ **Habilidad**

- El jefe se elige por trayectoria, el mejor, meritocracia
- Secrecía, ganar, producto
- En los errores se pierde prestigio

## Contenido

1 DEFINICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
2. SIETE DIMENSIONES QUE CAPTAN LA ESENCIA DE UNA ORGANIZACION.....	4
3 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	5
4. BENEFICIOS Y LÍMITES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
5. UTILIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	7
6. CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO .....	11
7. EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO EL DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN.....	12
8. Identidad-pertenencia.....	14

## 1 DEFINICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (2006), define a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

Por otro lado, una aceptación mucho más precisa es la definición que propone Schein (1994), cuando afirma que “la cultura organizacional está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratadas por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres.

Después de estas asunciones vienen a darse por sentada, y finalmente se vuelven inconscientes” En relación con lo antes mencionado por los diferentes autores diremos que la cultura organizacional, es un sistema de significado compartido entre sus miembros, propios de la organización, y su efecto sobre el comportamiento de los mismos. La cual permite interactuar la solución de conflictos tanto internos como externos, para emprender un nuevo rumbo en situaciones similares.

Al enfrentarse a un problema la cultura organizacional restringe las posibilidades de acción de los empleados porque les sugiere la forma correcta, es decir, “el modo como se hacen las cosas en este lugar”, conceptualizar, definir, analizar y resolver dicho problema.

En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Esos valores compartidos determinan, en gran medida, la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que responde ante él.

La definición de la cultura que implica que la cultura es percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella.

Aun cuando los individuos pueden tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles de la organización, tienden a describir la cultura de esta en términos similares. Esto constituye el aspecto compartido de la cultura.

En segundo lugar, la cultura organizacional es un término descriptivo. Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, si esta les agrada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación. Existen siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

## 2. SIETE DIMENSIONES QUE CAPTAN LA ESENCIA DE UNA ORGANIZACION

**1.- INNOVACION Y ACEPTACION DE RIESGOS:** Es el grado en el cual se alientan a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

**2.- ATENCION A LOS DETALLES:** grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a detalles.

**3.- ORIENTACION HACIA LOS RESULTADOS:** grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados o efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logra obtener esos resultados.

**4.- ORIENTACION HACIA LAS PERSONAS:** grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.

**5.- ORIENTACION HACIA EL QUIPO:** grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas entorno de equipos, no de individuos.

**6.- AGRESIVIDAD:** grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en el lugar de mostrarse accesibles y serviciales.

**7.- ESTABILIDAD:** grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el estatus en el crecimiento. En cada una de esas características existen seguimientos cuyos extremos son bajos y altos, la evaluación de una organización en esas siete dimensiones representa una imagen de la cultura organizacional. En la figura se muestra cómo pueden combinarse esas dimensiones para crear organizaciones claramente diferentes. Las organizaciones se diferencian también por el vigor de sus culturas.

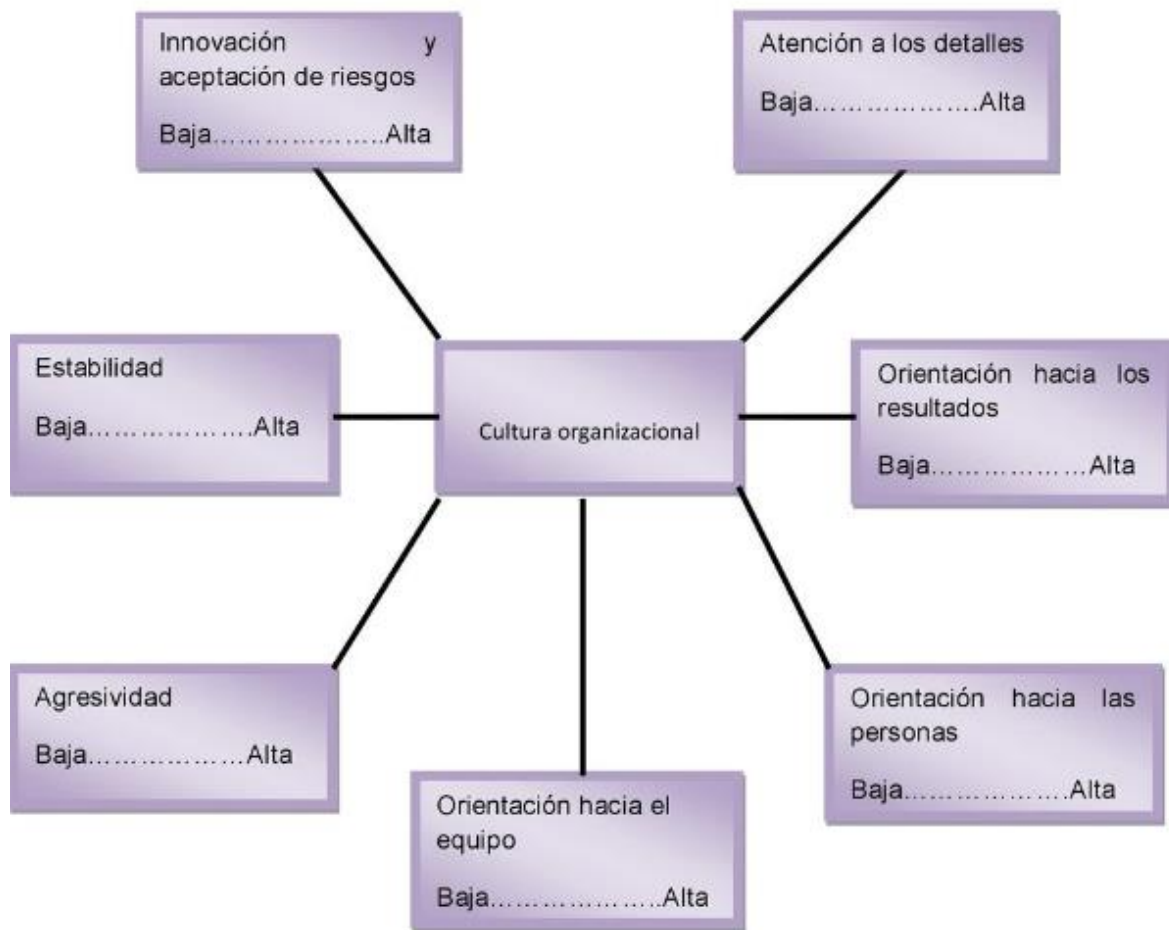


Imagen obtenida de: <https://docplayer.es/20302146-Universidad-veracruzana-facultad-de-contaduria-y-administracion-campus-coatzacoalcos-la-cultura-organizacional-como-factor-de-exito-en-las-empresas.html>

### 3 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humano en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse, así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo

fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales.

En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben de conducirse en esta.

En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización.

## 4. BENEFICIOS Y LÍMITES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### **Beneficios de la cultura organizacional y los valores**

Los empleados estarán por arriba de su nivel de rendimiento común. Tener un sistema de valores y una cultura corporativa bien definida ayudará al personal a trabajar con el mejor rendimiento porque todos sabrán exactamente que está permitido y que funciones tiene que cumplir.

Cuando una persona tiene una idea clara de lo que tiene que hacer obtiene medidores que lo lanzarán a un mayor rendimiento. Usted puede pulir un mejor rendimiento hablando directamente con el empleado sobre las expectativas que se tienen de él.

La formación de una cultura empresarial es el principio de un mejor lugar para trabajar. Piense en los valores y la cultura como el camino para llegar al objetivo, el talento y las capacidades serán el combustible para recorrerlo. Tendrá que avanzar en el mercado y no podrá hacerlo el uno sin el otro.

## **Integración y compañerismo entre las áreas**

Si su empresa consigue tener actividades que fomenten los valores, sencillamente tendrá más integración como proceso natural de sus estrategias.

Piense dinámicas de integración, un buen curso de inducción, una red social corporativa como ideas novedosas.

Cuando se está en un estándar nos aseguramos que cualquier nuevo empleado que llegue se adaptará de manera natural, será bien recibido y podrá trabajar de mejor forma. ¿Por qué será más fácil el compañerismo con una cultura organizacional efectiva? La empresa producto de sus valores formará una identidad y sentido de pertenencia en los empleados.

## **Los empleados estarán haciendo lo que en realidad les gusta**

Si usted logra empatar los valores de una persona con los de la empresa se encontrará con personas comprometidas que han rebasado el valor intrínseco y natural de un trabajo para pasar a satisfacer un grado más alto de gustos y necesidades, el cual depende de otras estrategias de soporte, como motivación, coaching y compensaciones.

Lo que en realidad tendrá es un punto de partida donde buena parte del salario emocional ha sido cubierto. Importante decir que es un trabajo constante motivar a los empleados y entenderlos, sobre todo en la dinámica creada por los mandos altos y medios.

## **5. UTILIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Grandes empresas hacen grandes esfuerzos por mantener a su talento, los retos cada día son mayores y de vital importancia. Ya hablamos sobre la economía del talento como reto para las organizaciones, pero ahora que usted realizó todo ese trabajo de atracción y selección de personal, ¿su empresa está preparada para mantener al talento?

La principal arma para mantener a los empleados se centra en la cultura de la organización, pocos empresarios han entendido que acompañado con la medición de resultados también están los valores, tanto o más importante que los primeros, al respecto Jack y Susy Welch comentan en un artículo titulado "Goldman Sachs and a culture-killing lesson being ignored" publicado en fortune:

*"La cultura es tan importante como los números duros. Y si la cultura de su empresa ha de significar algo, tiene que pasar - públicamente - en medio de los que quieren destruirla. Es una imagen triste,*

*lo sabemos. Pero el hecho es, la creación de una cultura sana y de alta integridad de la organización no son flores y arcoíris. Y, sin embargo, por alguna razón, muchos líderes piensan que los valores de una empresa pueden ser relegados a una conversación de cinco minutos entre Recursos Humanos y un nuevo empleado. ¿O creen que la cultura se trata de elegir Palabras como "honrar" a nuestros clientes o "respeto" por ellos? para grabar en una placa en el vestíbulo. Qué tontería. La cultura de una organización no es acerca de esas palabras en absoluto. Se trata de la conducta y sus consecuencias. Se trata de cada individuo sepa que su función principal es la de agente de valores... Se trata de saber que, en cada revisión del desempeño, los empleados son evaluados tanto por sus números y sus valores"*

Es por ello que para crear un grupo de empleados que puedan liderar el mercado para su compañía es necesaria una base sólida de valores que permuten en la piel de cada empleado para que los tomen como propios y cambie hacia una dirección más estratégica. Para profundizarlo Mel Kleiman, Director de la firma Humetric en su blog, nos da 6 consejos en los cuales ampliamos la información para saber hasta qué punto tienen que ver con la cultura de una empresa:

### **Un gran jefe.**

Que cuestión tan más difícil ¿no?; cuando somos nuevos, en general nunca sabemos qué tipo de jefe nos tocará, pero siempre es tan importante para dar nuestro máximo potencial.

Una empresa con una cultura de "solo resultados" posiblemente esté más inclinada a tener *jefes controladores* donde se tenga agrado solo por las personas que cumplan con sus deberes, sin importar el tiempo que les lleve, los sentimientos que genere o la carga de trabajo, otras organizaciones inclinadas "solo por cultura" podrá propiciar un descontrol en los empleados al permitir casi cualquier cosa en pro de su sana vida laboral.

Un adecuado esquema exige resultados en campos vitales para la compañía y en otros se premia o motiva para continuar este paso. Puede encontrar 15 ideas aquí. *Cuando se tiene una cultura equilibrada naturalmente hará que el talento líder en su compañía sobresalga como buenos jefes.* Si por alguna razón llegara a existir uno malo, la propia cultura lo señalara. Recuerde que un gran jefe sobrepone los valores a los resultados, y aunque parezca paradójico, una vez que se anteponen los valores vienen los resultados.

### **Grandes compañeros de trabajo**

La perfecta mancuerna de un buen jefe son grandes compañeros de trabajo. Quién no tiene grandes historias de amigos que hizo en el trabajo, de compañeros que consiguieron mejores puestos en otras empresas y que les cuesta irse por los grandes lazos de amistad que los unen a las empresas. Por esta razón Jack y Suzy



Welch mencionan la importancia de la cultura organizacional, ya que la idea es que converjan los valores de los empleados con los de las organizaciones a fin de encontrarse con personas con escalas similares que permitan la fácil interacción, el entendimiento inmediato de las necesidades particulares de su área y en general de la empresa.

Por eso es tan importante definir de manera correcta la estrategia de atracción de talento, ya sea interna o con algún tercero.

### **Un trabajo interesante.**

Los empleados por naturaleza buscan un entorno enriquecedor que amplíe sus conocimientos y su experiencia.

¿Tiene equipos de debate listos para propiciar la innovación y la creatividad? Imagine que una de sus áreas crea un producto revolucionario para su mercado, esto automáticamente movilizará a todas las demás áreas, por lo que tendrán retos interesantes que afrontar.

La clave de un trabajo interesante es cómo las empresas fomentan la generación de nuevo conocimiento, ya sea de mercado, de publicidad o incluso contabilidad, que alimente a todas las áreas y estas tengan constante sinergia, el trabajo en equipo.

### **El crecimiento, la oportunidad y el desafío**

Los nuevos empleados son cada vez más propensos a estar en distintas empresas en sus carreras profesionales, y una parte importante para que acepten quedarse en una mucho tiempo son los retos y oportunidades que se presenten.

Involucre en cierta medida (pertinente) a los empleados en la estructuración de objetivos para la empresa y toma de decisiones para que tenga un equipo de trabajo comprometido y lleno de desafíos, ya que gran parte de las proyecciones vendrán de sus propias ideas.

Prepare también un esquema de compensaciones conforme estos objetivos se vayan cumpliendo.

Es importante decir que también hay que saber decir adiós a un empleado cuando después de que ha probado su capacidad, ha agotado todas las ramas en el escalafón de nuestra empresa y no podemos darle mayor crecimiento, porque seguramente él ya ha detectado una empresa que se lo provea, sino estamos preparados debemos dejarlos ir, para que la empresa no lo recienta es importante tener un programa semillero de talentos.

### **Equilibrio trabajo / vida**

Como empleadores solo nos debería interesar una parte la vida personal de nuestros empleados: el tiempo que tengan para ella. Existen diversas formas para

darles mayor tiempo en su vida personal, hemos comentado muchas veces aquí que una forma ideal es otorgar permisos por ejemplo para asistir a presentaciones escolares, ferias o similares, que estén bajo esquemas de medición claros, con objetivos definidos, así los esquemas de medición claros, con objetivos definidos, así el empleado no sentirá la necesidad de mentir (emergencias médicas por ejemplo), tendrá la confianza de pedir un permiso sin ningún problema.

Al final del día es una forma fuerte de motivarlos y diferenciarse de las empresas. Establezca ciertos criterios para tomar esta medida, por ejemplo, puede empezar con sus empleados estrella e ir repartiendo estos beneficios conforme a su desempeño para que no abusen de este sistema, es importante entonces un perfecto control

### **El reconocimiento real**

Pocas cosas en la vida profesional de un empleado tienen tanta trascendencia como un reconocimiento, es algo para presumir con familiares y amigos, es un síntoma inequívoca (si es constante) del buen clima organizacional y es el método más efectivo y menos costoso para motivar a un empleado en una empresa.

El reconocimiento es la misma manera formal que tiene una empresa de decirle gracias a sus empleados por su trabajo.

Algunos buenos ejemplos son crear una pizarra con los mejores empleados de un mes, dar un reconocimiento escrito por usted (de puño y letra), un reconocimiento público al trabajo de una temporada, o regalos para la familia del empleado, quien finalmente es el soporte de gran parte del trabajo de una persona.

### **VENTAJAS**

Establecen 10 características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional y que se consideran ventajas.

- 1. LA IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS:** el grado en que los empleados con la organización como un todo y no solo como su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- 2. ENFASIS EN TORNO A GRUPOS Y NO A PERSONAS:** el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no personas.
- 3. EL ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS:** el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- 4. LA INTEGRACION EN UNIDADES:** el grado en que se fomenta que las unidades de la organización funciones de forma coordinada o independiente.
- 5. EL CONTROL:** el grado en el que se empelan reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados

**6. TOLERANCIA AL RIESGO:** el grado en el que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

**7. LOS CRITERIOS PARA RECOMPENSAR:** el grado en el que se contribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldos y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.

**8. TOLERANCIA AL CONFLICTO:** el grado en el que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.

**9. EL PERFIL HACIA LOS FINES O LOS MEDIOS:** el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

**10. EL ENFOQUE HACIA UN SISTEMA ABIERTO:** el grado en el que la organización controla y responde a los cambios del entorno extremo.

## 6. CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.

Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

- ✓ Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- ✓ El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- ✓ Como se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
- ✓ La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos.

Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en

situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada el termino cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única.

La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa.

Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización.

Pero también habrá una cultura interna existente dentro de los empleados.

Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema.

Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización y su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo.

## 7. EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO EL DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como la emocional.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

### **Efectos del clima organizacional**

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización.

Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos podemos mencionar los siguientes:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

### **Comunicación**

Stephen Covey señaló la existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación.

Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto-protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal.

La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía.

Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo, gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. De acuerdo con diversos autores, la comunicación es

un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

**Liderazgo** El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción.

*En una atmósfera autoritaria* la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado.

*En una apática* no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo.

*Los individuos en una atmósfera cálida*, democrática, son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual, facultad creativa y motivación.

### **Identidad-pertenencia**

La identidad se define como la conciencia definida de estar unidos lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes de grupo.

El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de este y que tiene un interés común en él.

Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación.

La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad.

### **Motivación**

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor.

*Cuando tiene una gran motivación* se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración.

*Cuando la motivación es escasa*, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a

los estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo.

Fuente de información.

<https://es.slideshare.net/calixtojet/cultura-organizacional-45001735#:~:text=3.,la%20conducta%20de%20sus%20miembros%E2%80%9D>.

Material audiovisual:

Película hormigas. <https://www.youtube.com/watch?v=HLmYoquFyYQ>

coca cola. <https://www.youtube.com/watch?v=nDVAXImGY1k>

apple <https://www.youtube.com/watch?v=oGhaElwzrag>

apple <https://www.youtube.com/watch?v=nchnNQYkuKA>

Caso Starbucks <https://www.youtube.com/watch?v=CM41oiKB-UE>

Cultura organizacional de Starbucks

<https://www.youtube.com/watch?v=ny2J2Ldvg60>